

NUNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE ADMINISTRAÇÃO - EA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DCA

Mariana Bortolini

**INTENÇÃO DE DEMISSÃO POR PARTE DO EMPREGADO NA EMPRESA:
um estudo de caso na Italianinho Alimentos Ltda.**

Porto Alegre

2013

Mariana Bortolini

**INTENÇÃO DE DEMISSÃO POR PARTE DO EMPREGADO NA EMPRESA:
um estudo de caso na Italianinho Alimento Ltda.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2013

Mariana Bortolini

**INTENÇÃO DE DEMISSÃO POR PARTE DO EMPREGADO NA EMPRESA:
um estudo de caso na Italianinho Alimento Ltda.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: B

Aprovado em: 10 de Julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Professora - Ângela Scheffer

Orientadora: Prof^{ta}. Dra. Claudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Claudia Simone Antonello pelas orientações em tão curto espaço de tempo, sem ela a realização deste trabalho não seria possível.

À empresa Italianinho Alimentos LTDA pela receptividade, disponibilidade e suporte sempre que necessário.

À Nina e Renan, pelo apoio incondicional e paciência.

RESUMO

O *turnover* ou a rotatividade de funcionários pode causar diferentes danos às organizações e aos empregados. Pensando nisso, o presente estudo objetivou conhecer os fatores que podem contribuir para a decisão dos empregados de sair da empresa Italianinho Alimentos Ltda. Para alcançar os objetivos foram realizadas entrevistas informais tanto com empregados quanto gestores, além da aplicação de questionário nos empregados da produção. O resultado do estudo sugere que a intenção de rotatividade dos empregados no momento é consequência da insatisfação em maior grau dos seguintes fatores: salários e benefícios; oportunidades de crescimento; e reconhecimento profissional. Fez-se pertinente também a análise dos índices de *turnover* da empresa nos anos de 2011 e 2012, visto ter havido modificações na administração da empresa e alterações nas políticas de RH. Ao final deste estudo foram feitas sugestões à empresa a fim de contribuir para o encaminhamento de soluções para os problemas encontrados.

Palavras-chave: *Turnover*. Rotatividade de pessoal. Fatores de intenção de rotatividade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo global da Administração de Recursos Humanos	16
Figura 2 - Organograma hierárquico da empresa em 2012	29
Figura 3 - Representação do plano de cargos e salários da Italianinho	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - classificação das empresas por faturamento.....	12
Quadro 2 - Exemplo de atividades da Gestão de Pessoas	16
Quadro 3 - Exemplos das variáveis influentes na decisão de <i>turnover</i>	20
Quadro 4 - Principais razões organizacionais para as categorias de <i>turnover</i>	24
Quadro 5 - Taxa de <i>turnover</i> e desligamento em percentuais no ano de 2011 e 2012.....	28
Quadro 6 - taxas de <i>turnover</i> , rotatividade em 2011 e 2012.	30
Quadro 7 - Resultado da aplicação do questionário na categoria salário/benefícios.....	40
Quadro 8 - Resultado da aplicação do questionário na categoria trabalho em equipe/chefia ..	41
Quadro 9 - Resultado da aplicação do questionário na categoria realização profissional.....	42
Quadro 10 - Resultado da aplicação do questionário na categoria segurança/estabilidade.....	43
Quadro 11 - Resultado da aplicação do questionário na categoria reconhecimento profissional ..	43
Quadro 12 - Resultado da aplicação do questionário na categoria condições físicas do ambiente de trabalho.....	44
Quadro 13 - Conciliação da vida profissional e privada na empresa	45
Quadro 14 - Resultado da aplicação do questionário na categoria intensão em deixar a empresa.....	45
Quadro 15 - Fatores motivacionais da intensão de <i>turnover</i>	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de <i>turnover</i> e desligamento em percentuais no ano de 2011 e 2012.....	28
Gráfico 2 - Tempo de empresa por unidade em dezembro/2011.	31
Gráfico 3 - Tempo de empresa por unidade em Dezembro/2012.....	31
Gráfico 4 - remunerações média por unidades em dezembro de 2011 e 2012	32
Gráfico 5 - Gênero dos respondentes	37
Gráfico 6 - Idade dos respondentes	37
Gráfico 7 - Escolaridade dos respondentes.....	38
Gráfico 8 - Etnia dos respondentes.....	38
Gráfico 9 - Estado civil dos respondentes.	39
Gráfico 10 - Tempo em os respondentes trabalham na Italianinho	39
Gráfico 11 - Tempo em que os respondentes trabalharam na empresa imediatamente anterior à Italianinho.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.2 O QUE É <i>TURNOVER</i>	17
2.3 CAUSAS DO <i>TURNOVER</i>	19
2.4 CONSEQUÊNCIAS DO <i>TURNOVER</i>	21
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	22
3 MÉTODO	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1 A EMPRESA E SEUS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	27
4.1.1 Quadro de Funcionários e Rotatividade.....	27
4.1.2 Tempo de Empresa e Remuneração	31
4.1.3 Captação	32
4.1.4 Cargos e Salários	34
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS A PARTIR DA SURVEY	36
4.2.1 Definição do perfil dos respondentes	36
4.2.2 Intenção de Demissão	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXOS.....	54
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	54

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se no mercado organizacional um movimento global em que a competição entre as empresas torna-se cada vez mais acirrada. Para sobreviverem as organizações buscam obter vantagens competitivas em seu campo de atuação, concentrando esforços em investimentos para o fortalecimento da marca, para a captação e retenção de clientes.

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Diante do atual cenário de negócios, a forma como as organizações realizam a gestão de pessoas também passa por grandes transformações. Ao olharmos mais atentamente para as organizações, podemos perceber que as pressões para a transformação da gestão de pessoas provêm tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno.

Quanto mais o mercado de emprego se amplia em relação à mão de obra, maior é o número de trabalhadores que manifestam sua insatisfação com o seu ambiente de trabalho, por exemplo, por intermédio dos pedidos de demissão.

Pela ótica das pessoas, já não basta ter um emprego, mas é preciso também vislumbrar nas organizações, objetivos que possam ser almejados e alcançados, além de outros aspectos cada vez mais relevantes, tais como a valorização por parte das pessoas do que as empresas têm para oferecer e o que elas podem agregar à qualidade de vida tanto para o profissional quanto para a sociedade como um todo.

A partir desta realidade, passa a ser percebida nas organizações uma elevação nas entradas e saídas de pessoal (*turnover*). Por essa razão, tem sido frequente a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também as causas de serem demitidos (MAHFUZ, 2008).

A rotatividade é frequentemente citada como um dos fatores que contribuem para o fracasso das taxas de produtividade dos funcionários de uma empresa em relação a seus concorrentes. A troca constante de funcionários, além de gerar mais custos e treinamentos, exige um esforço maior da equipe para suprir esse recurso e desgasta a imagem da empresa perante seus clientes e a comunidade, que podem perceber nestas ações, insatisfações decorrentes do relacionamento entre empresa e colaboradores.

Segundo Mobley (1992), o alto *turnover* é um problema de retenção de mão-de-obra em qualquer nível. Existem três tipos de *turnover*: O voluntário (evitável) geralmente causado

por recompensa inadequada, más condições de trabalho, insatisfação, falta de perspectivas, etc.; o involuntário (por parte da empresa) causado por demissões, desemprego cíclico ou tecnológico e por razões inevitáveis, como aposentadoria.

A partir da década de 90 houve a substituição da expressão Administração de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas. Com isso, quis-se ampliar o papel dos funcionários, que eram vistos como meros recursos (tais quais os recursos materiais e financeiros) para colaboradores ou parceiros (GIL, 2008). Havendo maior reconhecimento dos funcionários, torna-se imprescindível a preocupação com a retenção de pessoal.

Frente a esta problemática, o interesse da pesquisadora no tema e possibilidade de acesso à empresa que foi identificada como apresentando um elevado índice de *turnover*, optou-se por desenvolver um estudo junto à Italianinho Alimentos Ltda. – Indústria de Panificação, cuja sede se localiza na cidade de Lajeado-RS. No primeiro dia do ano de 2011, a empresa contava com 85 funcionários em seu quadro de pessoal. No decorrer do mesmo ano, foram admitidos 149 novos funcionários e demitidos outros 137. O índice geral de *turnover* foi de 168,24% em 2011, chegando em alguns setores a 400,00%. Já em 2012 a empresa passou por uma grande reestruturação, com a mudança de toda a diretoria alterando a administração familiar pela administração profissional. Foram promovidos empregados de carreira e recontratados outros que haviam deixado a empresa. Os salários foram revisados e em muitos casos aumentados. Houve a criação do cargo de gerente de operações e este foi ocupado por um empregado com mais de 20 anos de empresa, que estava destacado em outra empresa do grupo. Empregado este muito bem querido pelos trabalhadores da produção e também da direção. Outra modificação importante foi a contratação de um gerente de RH, que desenvolveu um plano de cargos e salários para a empresa. Com estas alterações já foram percebidas alterações nos índices de *turnover*. Em 2012 o número inicial de empregados era de 99. Foram contratadas 58 pessoas e demitidas 60. O índice geral de *turnover* foi de 59,60% e o setor com o mais alto índice não o passou de 140%.

A Italianinho Alimentos Ltda. – Indústria de Panificação faz parte do grupo IMEC (Importadora e Exportadora de Cereais S.A.). O grupo foi fundado em 26/12/1955, para atuar nos ramos de importação, exportação e beneficiamento de cereais; comércio por atacado e varejo de alimentos. A atividade comercial foi logo acompanhada pela industrial, iniciando pela construção de um moinho de trigo, e mais tarde, engenhos de arroz. Da casa de comércio de secos e molhados, por atacado e varejo, a empresa criou, nos anos 70, a primeira loja de auto-serviço, dando início à rede de supermercados IMEC, inicialmente localizada nas principais cidades do Vale do Taquari e Rio Pardo, com lojas construídas seguindo as

tendências do auto-serviço. Já nesta época, o comércio de cereais se expandia por todo o território nacional, mas foi nos dez últimos anos que a rede se expandiu, chegando à 3ª posição entre as redes de supermercados do RS.

Além da Italianinho, fazem parte do Grupo IMEC: IMEC S.A.- Administração e Participações S.A.; Líder do Sul Alimentos – Engenho de arroz com as marcas Italianinho, Italianão e Líder do Sul; Horta da Casa Ltda. – granja de hidropônicos; dois Centros de Conveniências – Bento Gonçalves e Montenegro; 24 lojas Varejo – IMEC Supermercados; uma Loja Atacado e Varejo - DESCO Super&Atacado; um Moinho; um Posto de Gasolina; nove Restaurantes: Chef Imec, Chef Imec Express e Campeiro; um Centro de Distribuição; uma Farmácia; uma Central de Fatiamento. Atualmente a Italianinho Alimentos ocupa a 25ª posição na listagem das maiores empresas do município de Lajeado-RS com faturamento em 2011 acima de R\$ 11 milhões e com um quadro de 97 funcionários.

Com intuito de contextualizar o tema em foco e de justificar a relevância do estudo, cabe trazer algumas informações relevantes acerca do setor que a empresa pesquisada atua. De acordo com a ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria) o setor de panificação brasileiro registrou crescimento de 11,88% em 2011, na comparação com 2010. Com isso, o faturamento do setor passou de R\$ 56,3 bilhões, para R\$ 62,99 bilhões. O levantamento dos números foi feito pelo através de pesquisa em mais de 1.200 empresas de todo o país, abrangendo das pequenas até grandes representantes do setor. Esta projeção de faturamento abrange as cerca de 20% de empresas informais que compõem o setor. Houve um aumento de 2,8% no número de postos de trabalhos gerados em 2011, o que representa 21 mil funcionários contratados pelas padarias. O setor representa cerca de 780 mil empregos diretos e 1,8 milhão de forma indireta.

O setor de panificação no Brasil é composto por mais de 63 mil panificadoras e está entre os maiores segmentos industriais do país atendendo, em média, 40 milhões de clientes por dia (21,5% da população nacional). Sua participação na indústria de produtos alimentares é de 36,2%, e na indústria de transformação representa 7% do total. São Paulo é o estado que concentra o maior número de padarias no país, 12.764, seguido pelo Rio de Janeiro (7.400), Rio Grande do Sul (6.058) e Minas Gerais (5.455). O estado com o menor número de empresas de panificação é Roraima (91).

A média de consumo per capita em 2006 era de 33,11 kg de pão por ano, quantidade relativamente pequena se comparada à quantidade mínima recomendada pela Organização Mundial da Saúde de 60 kg per capita/ano. Em relação a países vizinhos, o consumo também é baixo: na Argentina, são consumidos 73 kg de pão *per capita*/ano e, no Chile, 93 kg *per*

capita/ano. Diversos fatores influenciam o baixo consumo de pão no Brasil, sobretudo hábitos culturais regionais, substituição por outros produtos alimentícios (derivados de milho, de mandioca), baixo poder aquisitivo da população, baixa qualidade e pouca variedade de produtos, quando comparado a países de maior renda (SEBRAE, 2008).

O Sul e Sudeste, são os maiores consumidores de pão do Brasil, o consumo anual chega acerca de 35 kg *per capita/ano*. E o pão francês é o mais consumido em todas as regiões, representando aproximadamente 85% do total (SEBRAE, 2008).

Apesar disso, existem importantes diferenças regionais. A região Sul se diferencia por ser a que consome com mais frequência uma variedade maior de pães, respondendo pelo consumo *per capita* mais alto de pães caseiros, de forma (tanto feitos em padaria como industrializados), pães doces, pães integrais e outros. Já a região Sudeste é a que mais consome pão francês e torradas *per capita*, enquanto a região Centro-Oeste se diferencia pelo maior consumo domiciliar *per capita* de pão de queijo (SEBRAE, 2008).

O salário médio por funcionário, de acordo com a ABIP em 2009 era de R\$ 550,00 (fora encargos) e a classificação das empresas por faturamento pode ser feita da seguinte forma:

Quadro 1 - classificação das empresas por faturamento

Faturamento/Mês	Percentual (%)
Até 34.000,00	8,84
De 34.000,00 a 46.000,00	20,35
De 46.000,00 a 67.000,00	31,87
De 67.000,00 a 108.000,00	24,70
De 108.000,00 a 160.000,00	8,84
Acima de 160.000,00	5,40

Fonte: ABIP, 2009.

Percebemos que a Italianinho Alimentos LTDA encontra-se nos 5,40% que faturam acima de R\$ 160.000,00 além de ter uma média salarial (da unidade de produção) de 2012 de R\$ 910,00.

Em meio a todas essas mudanças, torna-se extremamente necessário garantir um ambiente organizacional satisfatório para acompanhar o crescimento da organização, tendo como primeiro passo encontrar a resposta para a questão: *Quais são as causas que podem levar o surgimento da intenção do indivíduo em deixar a Italianinho Alimentos LTDA?* O objetivo inicial deste trabalho era analisar os altos índices de *turnover* apresentados no ano de 2011, contudo como este estudo foi desenvolvido no decorrer do ano de 2012 e no transcorrer do mesmo ocorreram mudanças na diretoria da empresa e novas políticas de RH foram implantadas, os objetivos específicos foram alterados.

Para tal, estabeleceram-se **os seguintes objetivos:**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os fatores responsáveis pelo surgimento da intenção do funcionário solicitar demissão da Italianinho Alimentos Ltda.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos empregados;
- Comparar e analisar o índice de rotatividade da empresa no período de 2011 e 2012.
- Levantar os fatores de satisfação e insatisfação dos empregados.
- Propor ações de melhoria para prevenir e reduzir a taxa de rotatividade na empresa.

O presente trabalho mostra-se relevante na medida em que busca identificar os fatores que determinam a intenção de rotatividade da empresa Italianinho Alimentos Ltda. Ele se assemelha muito com uma pesquisa de clima organizacional, onde se visa em um primeiro momento, proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto

de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem (DUTRA, 2002). Já de acordo com Gil (2008), a pesquisa de clima organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, já que, além de permitir a análise interna e externa, também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos colaboradores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e desenvolvimento das pessoas e a máxima produtividade e qualidade, visando a consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela Direção.

A inabilidade de uma organização em atrair e reter mão-de-obra competente é uma reação para a ineficiência das organizações. Em nosso país, poucas empresas preocupam-se em avaliar a questão do alto índice de *turnover*, como se esta fosse uma característica "natural". Por outro lado o tema praticamente não tem sido objeto de pesquisas acadêmicas. A falta de dados sobre *turnover* no segmento de panificação faz com que não se tenham parâmetros de comparação. Para esta afirmação foram pesquisados dados nos sites da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria, na revista Panificação Brasileira e também no SEBRAE.

Além disso, o *turnover* tem sido objeto de poucas pesquisas acadêmicas em nosso país, não tendo sido encontrado nenhum com enfoque na indústria panificadora, uma das razões pelo qual este trabalho se torna útil, como fonte de referência para trabalhos futuros.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: além da introdução, capítulo de referencial teórico onde são abordados os conceitos de gestão de pessoas e *turnover*, as causas e consequências do *turnover* e a satisfação no trabalho, fator determinante na decisão de se manter ou não na organização. O capítulo referente aos procedimentos metodológicos e na sequência capítulo onde são apresentados e discutidos os resultados do presente estudo. Por fim serão abordadas as considerações finais, sugestões e limitações do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns fatores contribuem com o índice de rotatividade nas organizações e as razões para o desligamento podem ser diversas. Do lado da empresa, as demissões são devidas à variação do ciclo econômico, mudanças tecnológicas, reestruturação de quadros, inadequação dos trabalhadores, custo do trabalho e outros fatores.

Do lado dos trabalhadores, os pedidos de demissão decorrem do descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, busca de uma melhor colocação profissional, assim como mudança de município, busca de melhores salários, insatisfação no trabalho e razões ligadas à idade, saúde e família.

Os desligamentos, planejados ou não, geram desconforto na organização, principalmente nos gestores de pessoal, visto que são eles os responsáveis pelas contratações exigidas para o bom andamento dos processos produtivos.

Neste capítulo serão apresentados os conceitos para Gestão de Pessoas e de *turnover* além de serem abordadas as causas, consequências e melhores práticas para se controlar o *turnover*.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2002) gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas. Ela deve, além de oferecer à empresa visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa, oferecer às pessoas uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição. Deve também ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas.

A gestão de pessoas abrange um amplo leque de atividades que vão desde recrutamento de pessoal até a avaliação de desempenho (GIL, 2008). O quadro abaixo classifica as atividades de gestão de pessoas.

Quadro 2 - Exemplo de atividades da Gestão de Pessoas

SISTEMA DE RH	ATIVIDADES
Suprimento ou Agremiação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das necessidades de pessoal • Pesquisa de mercado de recursos humanos • Recrutamento • Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e descrição de cargos • Planejamento e alocação interna de recursos humanos
Compensação ou Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios • Carreiras • Higiene e segurança no trabalho • Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento de pessoal • Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou Monitoração	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho • Banco de dados • Sistema de informações gerenciais • Auditoria de recursos humanos

Fonte: GIL, 2008, p.25.

Já Chiavenato (2000) apresenta cinco políticas de recursos humanos pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais. Estas variam enormemente conforme a organização. São elas:

Figura 1 - Processo global da Administração de Recursos Humanos

Provisão	Aplicação	Manutenção	Desenvolvimento	Monitoração
Quem irá trabalhar na organização	O que as pessoas farão na organização	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Como preparar e desenvolver as pessoas na organização	Como saber o que são e que fazem as pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado • Recrutamento • Seleção 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Integração • Desenho de Cargos • Avaliação de Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Benefícios sociais • Higiene e segurança • Relações sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • Desenvolvimento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Informação • Controle e auditoria pessoal

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p.159.

Apesar da abrangência, a gestão de pessoas, segundo Vilas Boas e Andrade (2009), enfrenta inúmeras dificuldades básicas, pois lida diretamente com meios, isso é, com recursos intermediários, e não com os fins. Além disso, trabalha em ambiente e em condições que não determinou e sobre os quais possui um grau de poder e controle - na maioria das vezes -

pequeno. Sem a gestão de pessoas é impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos, visto que é nessa área que se molda o relacionamento entre a organização e seus funcionários.

Gil (2008) afirma que a área de Gestão de Pessoas detém muitos dos elementos requeridos para que a organização seja competitiva. Para manter baixos custos, a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para que se torne mais eficiente e competitivo, manter as relações de trabalho harmoniosas, garantir elevados níveis de segurança e de saúde para seu pessoal e estruturar o trabalho para reduzir o tempo e os recursos necessários para planejar, produzir e distribuir os bens e serviços produzidos.

Por essa razão, é fundamental que haja um bom planejamento de recrutamento e seleção, quantos mais efetivos forem a seleção e o treinamento, menor será a rotatividade.

De qualquer forma, os gestores preocupam-se com os fatores que possam influenciar o *turnover* nas organizações e buscam alternativas para suprir os anseios profissionais de seus colaboradores de bom desempenho a fim de mantê-los na organização.

2.2 O QUE É *TURNOVER*

Conforme Chiavenato (2000, p.151), a expressão rotatividade de recursos humanos é usada para definir a “flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Ela é determinada por dois tipos de desligamentos, por iniciativa da empresa ou por iniciativa do funcionário.

Mobley (1992, p.30) conceitua *turnover* como sendo “a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”. Geralmente ele é expresso por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de funcionários da organização em um determinado período.

De acordo com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística a taxa de rotatividade é a razão do mínimo entre as admissões e desligamentos no mês de referência e o número total de pessoas ocupadas assalariadas no mês imediatamente anterior, multiplicado por 100. Representa, portanto, a percentagem do número de trabalhadores substituídos por outros no total de trabalhadores, já a Taxa de Desligamento relaciona o número de desligamentos no mês de referência com o número total de pessoas ocupadas assalariadas no

mês imediatamente anterior, multiplicado por 100. Representa a percentagem do número de trabalhadores desligados no total de trabalhadores.

Serson (1990, apud PAYÉS e FERNANDES, 2006) afirma que, para dados coletados diretamente nas empresas, devemos adotar apenas a razão entre a quantidade de trabalhadores demitidos e o estoque de trabalhadores para um período determinado, pois, se calcularmos a rotatividade com base na metodologia oficial, corremos o risco de subdimensionar a taxa de rotatividade. Assim, na hipótese de o número de admissões e desligamentos ser igual ou muito próximo, não se observaria rotatividade ou ela seria muito baixa.

Neste trabalho, para o cálculo do *turnover* e desligamentos usaremos as fórmulas abaixo:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal: } \frac{A + D}{2} \times 100 \\ \frac{FA}{}$$

Onde:

A= Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D= Desligamentos de pessoal (iniciativa da empresa e iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

FA= Número de empregados ativos no último dia do mês anterior.

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal não se consideram as admissões no índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, independente de quem seja a iniciativa (CHIAVENATO, 2000). Este índice é expresso por:

$$\text{Índice de desligamento: } \frac{D}{FA} \times 100$$

Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema, mas algumas vezes a rotatividade pode escapar ao controle quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam de volume sendo necessário localizar os motivos que estão provocando a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que a organização possa atuar sobre eles (CHIAVENATO, 2000).

2.3 CAUSAS DO *TURNOVER*

Para melhor compreender e controlar o *turnover* é necessário conhecer a causa que pode levar o surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização (VANDERBERG 1999 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005). Mas a intenção elevada de *turnover* não deve ser considerada um precursor à saída inevitável de um empregado.

Segundo Chang (1999 apud FERREIRA e SIQUEIRA, 2005), a intenção de *turnover* é considerada como uma variável que pode afetar imediatamente o *turnover*. Ele atenta para a importância do estudo da intenção de rotatividade na investigação da rotatividade de pessoal.

Chiavenato (2000, p.184) afirma que:

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto uma variável dependente (em maior ou menor grau) de fenômenos internos ou externos à organização.

Como fenômenos internos podemos citar: política salarial e de benefícios da organização, oportunidade de carreira, condições físicas ambientais da organização, a motivação e o moral dos funcionários, a cultura organizacional, etc. Como fenômenos externos temos: níveis de emprego/desemprego, inflação, oferta e demanda de pessoas.

Percebemos claramente que quando a atividade econômica está aquecida, os trabalhadores estão mais propensos a pedir demissão em busca de melhores oportunidades de trabalho. Por outro lado, nos momentos de menor atividade econômica, estes trabalhadores não estarão predispostos a pedir demissão face à escassez de melhores postos de trabalho. Nesta condição, a segurança do trabalho é uma dimensão muito valorizada.

Mobley (1992) apresenta três variáveis determinantes do *turnover*. São elas: O contexto econômico (disponibilidade de cargos alternativos), as variáveis organizacionais (liderança, desenho de cargos) e as variáveis individuais (valores, habilidades, satisfação). Estas se relacionam com o *turnover* de duas formas. A primeira, os fatores externos, como a carreira do cônjuge e considerações sobre a família, e segundo os valores do indivíduo ligados ao trabalho, sua percepção da situação econômica e dos fatores externos relativos a empregos.

Para Ferreira e Freire (apud SOUZA, 2003), os fatores mais citados como causas da rotatividade são a inexistência de política salarial e de benefícios, a impossibilidade de ascensão profissional, a política disciplinar equivocada, as condições físicas ambientais de

trabalho inadequadas e a falta de motivação pessoal.

Também, segundo Souza (2003), pode-se relacionar o desligamento principalmente com a remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão inadequada, falta de oportunidade para o empregado, relacionamento interno, chefias incompetentes e a falta de valorização das pessoas.

Ferreira e Assmar, (2004 apud SILVA, 2007) afirmam que os fatores no trabalho que formam a insatisfação são: as políticas e administração da empresa, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, status e segurança.

Silva (2007) também concorda que fatores externos são determinantes na concretização da intenção do trabalhador em sair da empresa, segundo ela o índice de desemprego, ou seja, quando as oportunidades estão reduzidas, o trabalhador tende a permanecer na organização, mesmo não estando satisfeito com alguns aspectos, como supervisão, suporte, condições de trabalho, carga de trabalho, entre outros.

Podemos criar o quadro abaixo, baseado nas afirmações de cada autor:

Quadro 3 - Exemplos das variáveis influentes na decisão de *turnover*

VARIÁVEIS/ AUTORES:		SOUZA (2003)	MOBLEY (1992)	CHIAVENATO (2000)	SILVA / FERREIRA E ASSOMAR (2007)
EXOGENOS			<ul style="list-style-type: none"> • disponibilidade de cargos alternativos; 	<ul style="list-style-type: none"> • níveis de emprego/desemprego; • inflação; • oferta e demanda de pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> • índice de desemprego;
INSATISFAÇÃO	INDIVIDUAIS	<ul style="list-style-type: none"> • falta de motivação pessoal; 	<ul style="list-style-type: none"> • valores; • habilidades; 	<ul style="list-style-type: none"> • motivação; • moral dos funcionários; 	<ul style="list-style-type: none"> • relacionamento com o supervisor; • relacionamento com os colegas; • vida pessoal; • relacionamento com os subordinados; • segurança;

ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • a inexistência de política salarial • a inexistência de benefícios • a impossibilidade de ascensão profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> • a política disciplinar equivocada; • as condições físicas ambientais de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • política salarial e de benefícios da organização; • oportunidade de carreira; • condições físicas ambientais da organização; • cultura organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> • as políticas e administração da empresa; • supervisão; • condições de trabalho; • salário;
------------------------	--	--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora a partir da literatura

Mobley (1992) adverte que alguns estudos do *turnover* são retrospectivos; isto é procuram as causas do *turnover* depois de ocorrido. Entrevistas de desligamento podem ser usadas como uma tentativa de fazer com que os empregados que estão saindo exponham suas razões para tanto. Essas entrevistas podem ser fontes úteis de informações diagnósticas. Devido à tendência de um indivíduo de racionalizar e relatar de forma seletiva, as análises de entrevistas de desligamento retrospectivas não constituem substitutos de análises prognósticas. Com estas, as variáveis que se considera serem relacionadas ao *turnover* são medidas antes e estima-se sua relação com o subsequente *turnover*.

2.4 CONSEQUÊNCIAS DO *TURNOVER*

A rotatividade excessiva prejudica o alcance dos objetivos organizacionais, gerando impactos negativos sobre a inovação, a qualidade, a consistência e o tempo de fornecimento de serviços aos clientes, além de ter como consequência perda do conhecimento, que é levado com o empregado desligado.

Mobley (1992) afirma que as empresas se preocupam com os custos originais de contratação de recursos humanos, mas poucas calculam os custos de substituição. Segundo ele, a categoria custos originais pode ser desdobrada em subcategorias:

- Custos de recrutamento, que englobam publicidade e comissões de agências;
- Custos de seleção, que englobam entrevistas, aplicação de testes;
- Custos de admissão e colocação, englobam os custos de exames médicos e custos administrativos;
- Custos de instrução, englobam orientação, treinamento formal e prático. Sem considerar o tempo do treinador e a queda na produtividade de outras pessoas, durante o treinamento.

Já os custos de substituição além dos custos originais são acrescidos de:

- Custos de desligamento, englobam as despesas com a saída, pagamentos devidos, e os custos associados a uma posição vaga durante a procura e a queda na eficiência no período anterior ao desligamento.

O *turnover* é mais frequentemente encarado em termos de consequências organizacionais negativas, mas algumas empresas já o utilizam como estratégia de gerência, justamente para que haja mudança de cultura, para que não ocorra a perpetuação de alguns comportamentos considerados viciados e, também, para em situações de dificuldade econômica, reduzir custos, demitindo algumas pessoas que ganham mais e contratando novos trabalhadores com menor salário.

De qualquer forma, os gestores preocupam-se com os fatores que possam influenciar o surgimento da intenção de *turnover* nas organizações e buscam alternativas para suprir os anseios profissionais de seus colaboradores de bom desempenho a fim de mantê-los na organização.

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Chiavenato (2000), a interação entre pessoas e organização pode ser explicada pela troca de incentivos e contribuições. Todo participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (medidos em termos dos valores que representam para o participante e das alternativas que se lhe oferecem) do que as contribuições que lhe são exigidas.

Chiavenato (2000, p.120) afirma que:

Sempre existe um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização; o modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento, que poderá ser observado como satisfatório para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas sobre elas. O indivíduo ingressa na organização quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Acredita-se que seus esforços pessoais ultrapassem as satisfações, torna-se propenso a abandonar a organização, assim que possível.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os atos dos empregados relacionados a absenteísmo e *turnover* traduzem de alguma forma como o trabalhador se sente em relação à organização e ao seu trabalho. Para estes autores conhecer as atitudes e opiniões dos empregados é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros.

Diversos autores demonstraram que os empregados que não estão satisfeitos manifestam uma maior probabilidade de deixarem seus empregos quando comparados aos que estão mais satisfeitos. A saída do empregado pode sinalizar que, de alguma maneira, ele estava tentando escapar de algo desagradável. Normalmente, são medidos os níveis de satisfação de alguns trabalhadores a fim de se fazer seu acompanhamento por um período de tempo, com o objetivo de confirmar quem realmente pede demissão.

Quanto mais os empregados se sentem satisfeitos com o suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho, com o reconhecimento profissional e o relacionamento no trabalho e, quanto mais percebem como valores parecidos com os de sua organização os valores de realização, de bem-estar, de prestígio, de autonomia e de preocupação com a coletividade, menos tem a intenção de deixar a organização na qual trabalham.

Novamente, precisa-se considerar o mercado de trabalho da cidade onde esta localizada a empresa. Se não há no mercado vagas disponíveis, independentemente dos valores percebidos e dos sentimentos ou vínculos com a empresa, a intenção de rotatividade tende a ser menor simplesmente porque não há escolha.

Outra variável bastante importante, mas muitas vezes negligenciada é a variável idade. Diversos estudos concluíram que esta apresenta uma relação negativa, ou seja, os colaboradores com mais idade expressam menor intenção de *turnover*. Os resultados obtidos são explicados pelo fato de os trabalhadores com mais idade serem menos atrativos para outras organizações e, desta forma, as suas alternativas ao atual trabalho tornam-se escassas; terem a sua carreira já desenvolvida e possuírem um maior sentimento de compromisso para com a organização onde trabalham (RICO, 2010).

Mobley (1992) sugere que sejam elencadas as principais razões organizacionais para as categorias de *turnover*, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Principais razões organizacionais para as categorias de turnover.

PRINCIPAIS RAZÕES ORGANIZACIONAIS PARA AS CATEGORIAS DE <i>TURNOVER</i>	
INSATISFAÇÃO:	ALTERNATIVAS:
<ul style="list-style-type: none"> • Salário- Valor • Salário- Equidade • Benefícios • Horário ou turno • Condições de trabalho • Supervisão- técnica • Supervisão- pessoal • Colegas de trabalho • Segurança no emprego • Significado do cargo • Uso da capacidade e habilidades • Oportunidades de carreira • Políticas e normas • Outras: _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno ao estudo • Serviço militar • Cargo público • Iniciar um negócio próprio • Cargo similar: mesma indústria • Cargo similar: outra indústria • Cargo diferente: outra indústria • Aposentadoria voluntaria antecipada • Transferência voluntaria a uma subsidiaria • Perda da condição de emprego antigo • Novo cargo • Organização • Posição • Localização • Rendimentos

Fonte: MOBLEY, 1992, p.58 adaptado pela autora.

Neste trabalho foram escolhidas 6 razões para categorizar o *turnover*. Estas razões foram as que mais apareceram entre os autores apresentados no referencial teórico. São elas:

- Salário/ Remuneração;
- Segurança;
- Trabalho em Equipe/Chefia;
- Reconhecimento Profissional;
- Realização Profissional;
- Condições físicas do ambiente de trabalho.

3 MÉTODO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar os fatores responsáveis pelo surgimento da intenção do funcionário solicitar demissão. Para tal, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico com o propósito de se investigar as possíveis causas apresentadas por autores para a rotatividade de pessoal.

Como estratégia de pesquisa, foi adotado o método de estudo de caso. Conforme Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. O mesmo autor afirma que:

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos (YIN, 2010, p.32).

Para o desenvolvimento do estudo de caso foram adotados como técnica para coleta de dados: pesquisa documental, aplicação de questionário (*survey*) e realização de entrevistas. Os sujeitos pesquisados são os funcionários da produção, setor este com os mais elevados índices de *turnover* no ano de 2011.

Na pesquisa documental foram analisados os seguintes documentos:

1 – Relatório de *turnover* do ano de 2011 e 2012, relatório da descrição dos cargos, relatório dos salários, data de admissão e situação (ativo ou recebendo auxílio doença) dos funcionários na competência 12/2011 e 12/2012.

A técnica *survey* requer a elaboração e aplicação de um questionário (vide anexo 1). Esta técnica é utilizada quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa. Permite que se realizem projeções para a população representada e fornecem índices que podem ser comparados com outros. De acordo com Yaremko, Harari, *et al.* (apud GÜNTHER, 2003, p.1), o questionário pode ser definido como “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica”. O questionário foi estruturado com questões claras e objetivas. Isto garante a uniformidade de

entendimento dos entrevistados. Somente a última questão era aberta e dava ao empregado a oportunidade de se manifestar quanto ao sentimento de trabalhar na Italianinho. As questões foram elaboradas com base em seis possíveis razões de o empregado ter intenção de sair da empresa, conforme visto anteriormente.

Nesta etapa a coleta de dados foi realizada com a distribuição de questionários aos 83 colaboradores da produção e sua devolução foi anônima em caixa lacrada disponibilizada na sala de descanso dos empregados. O retorno obtido foi de 90%, ou seja, 75 respondentes.

Além disso, foram realizadas entrevistas informais quando da aplicação dos questionários com a diretora da empresa, a engenheira de alimentos (que trabalha no setor administrativo exercendo um papel de gestor informal) e o gerente operacional. Quando da entrevista com a gerente de RH, a mesma já não estava mais na empresa por motivo de demissão. A empresa desde junho de 2013 está em processo de seleção para a vaga. Foram entrevistados informalmente alguns chefes de setor e empregados da produção.

Estas entrevistas serviram para confrontar os resultados obtidos a partir dos questionários, visto que no questionário existe a possibilidade do sujeito responder com seu eu ideal (a maneira como pensa que deve ser), e não o seu eu verdadeiro (a maneira como realmente é). Este fenômeno parte do movimento de alguns indivíduos de, deliberadamente, responderem as questões mostrando-se sob um prisma extremamente positivo com a intenção de oferecer respostas socialmente desejáveis (SPATA, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está subdividido em duas seções. Na primeira será apresentada a Empresa e seus Processos de Gestão e no segundo, a Discussão dos Resultados a partir da *Survey*.

4.1 A EMPRESA E SEUS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção são apresentados o quadro de funcionários com suas respectivas taxas de rotatividade, tanto por mês quanto por setor, o quadro informando a remuneração praticada pela empresa nos anos de 2011 e 2012, o método utilizado para o recrutamento e seleção e o plano de cargos e salários implantado recentemente na empresa.

4.1.1 Quadro de Funcionários e Rotatividade

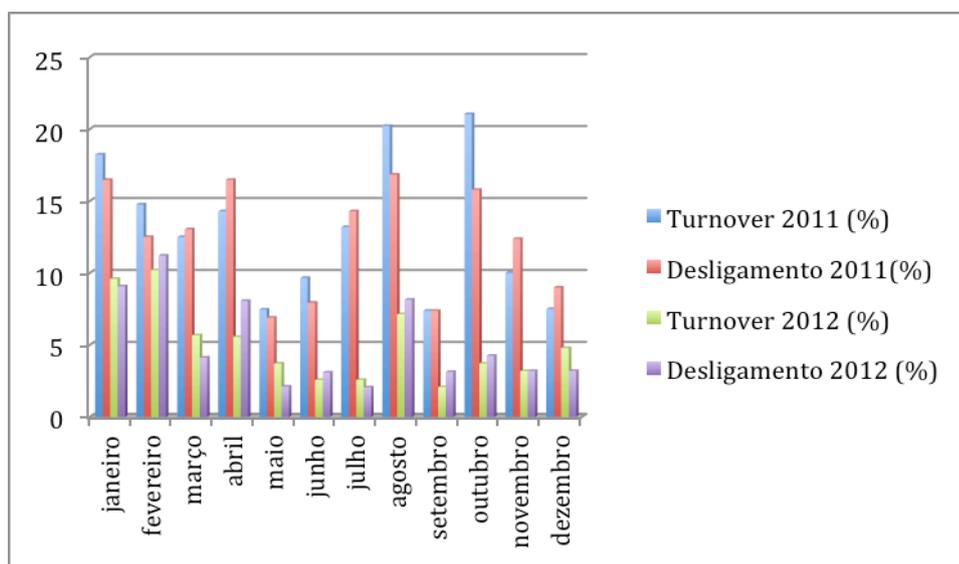
No primeiro dia de 2011 a empresa contava com um quadro de 85 funcionários. Ao longo do ano houve 137 funcionários demitidos e 149 contratações. Tem-se aí uma taxa de 168,24% de *turnover* e 161,18% de desligamento. Já em 2012 houve uma diminuição considerável tanto nas taxas de desligamento quanto nas taxas de *turnover*. Ao longo do ano de 2012 foram 60 demitidos contra 59 contratados. A taxa de *turnover* baixou para 59,60% e a de desligamento para 60,60%. As taxas de *turnover* e desligamento do ano de 2011 e 2012 mês a mês, podem ser vistas no quadro 5 e também no gráfico 1.

Quadro 5 - Taxa de *turnover* e desligamento em percentuais no ano de 2011 e 2012

Meses	2011		2012	
	Turnover (%)	Desligamento (%)	Turnover (%)	Desligamento (%)
janeiro	18,24	16,47	9,6	9,09
fevereiro	14,77	12,5	10,2	11,22
março	12,5	13,04	5,67	4,12
abril	14,29	16,48	5,56	8,08
maio	7,47	6,9	3,72	2,13
junho	9,66	7,95	2,58	3,09
julho	13,19	14,29	2,58	2,06
agosto	20,22	16,85	7,14	8,16
setembro	7,37	7,37	2,08	3,13
outubro	21,05	15,79	3,72	4,26
novembro	10	12,38	3,19	3,19
dezembro	7,5	9	4,79	3,19
TOTAL	168,24	161,18	59,6	60,60

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 1 - Taxa de *turnover* e desligamento em percentuais no ano de 2011 e 2012



Fonte: dados da pesquisa

Para a engenheira da alimentos, que trabalha no setor administrativo da empresa, a responsabilidade pela diminuição dos índices de *turnover* foi do gerente de operações. Ele atua como um elo entre os empregados da produção e a diretoria. Em entrevista ela afirma que:

O maior responsável pela queda da rotatividade sem dúvidas é o Sergio. Ele tem fácil acesso a todos os empregados, e todos lhe querem bem. Quando alguém está com algum problema, não é a psicóloga quem eles procuram e sim o Sergio.

Em outra entrevista, com um dos empregados da produção, foi dito que: “Na antiga administração só eles (os administradores) é que estavam certos, se não gostassem da gente não tinha conversa, éramos mandados embora”.

Para corroborar esta afirmação seguem as palavras de uma chefe de setor:

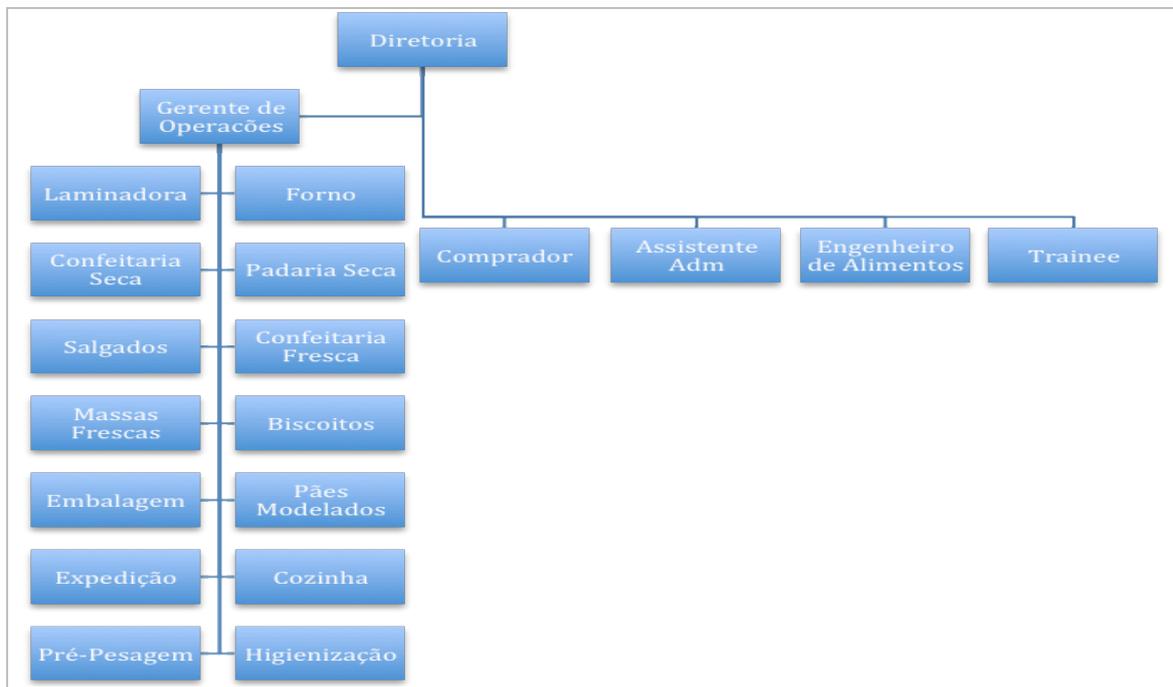
Antes as coisas não eram assim. Cheguei várias vezes com o meu pedido de demissão no bolso porque não aguentava mais. A gente não era tratada bem. Tinha medo cada vez que recebia uma ligação lá de cima (administração). Agora o clima está bom, as pessoas se ajudam e o Sergio esta sempre aqui quando precisamos.

Um dos gestores entrevistados informalmente comentou que existem períodos em que o índice de *turnover* aumenta. Isto ocorre nos meses de janeiro e fevereiro, em função da época de veraneio e festas de final de ano, podendo sugerir certa falta de comprometimento de alguns empregados com a empresa.

É nos meses de janeiro e fevereiro o pico de pedidos de demissão. Alguns simplesmente não voltam dos feriados de final de ano. Além daqueles que trabalham o tempo mínimo para poderem se beneficiar de seguro desemprego, forçando a empresa a demiti-los. Mas graças a Deus isso tem diminuído.

A empresa é dividida em 16 setores (chamados por ela de unidades), que concentram a administração e a produção. O organograma da empresa é apresentado na figura 2:

Figura 2 - Organograma hierárquico da empresa em 2012



Fonte: documento interno

Em alguns setores a taxa de *turnover* excedeu os 400% em 2011. O quadro 4 apresenta as unidades com as respectivas taxas de *turnover* e rotatividade, em 2011 e 2012. Percebemos que os maiores percentuais estão nas unidades de produção, foco deste trabalho.

Quadro 6 - taxas de *turnover*, rotatividade em 2011 e 2012.

Unidade	2011		2012	
	Turnover (%)	Desligamento (%)	Turnover (%)	Desligamento (%)
Administração	20,00	20,00	50,00	60,00
Diretoria	0,00	0,00	100,00	100,00
Laminadora	194,44	177,78	85,42	91,67
Salgados	300,00	300,00	0,00	0,00
Confeitaria Fresca	181,25	175,00	22,22	33,33
Confeitaria Seca	75,00	100,00	12,50	0,00
Padaria Seca	183,33	183,33	75,00	50,00
Pães Modelados	250,00	233,33	125,00	125,00
Cozinha	250,00	233,33	0,00	0,00
Pré-Pesagem	150,00	150,00	20,00	40,00
Higienização	433,33	400,00	160,00	140,00
Forno	300,00	300,00	87,50	75,00
Embalagem	132,14	121,43	38,24	41,18
Expedição	50,00	50,00	100,00	50,00
Biscoitos	175,00	150,00	16,67	33,33
Massas Frescas	25,00	0,00	16,67	33,33

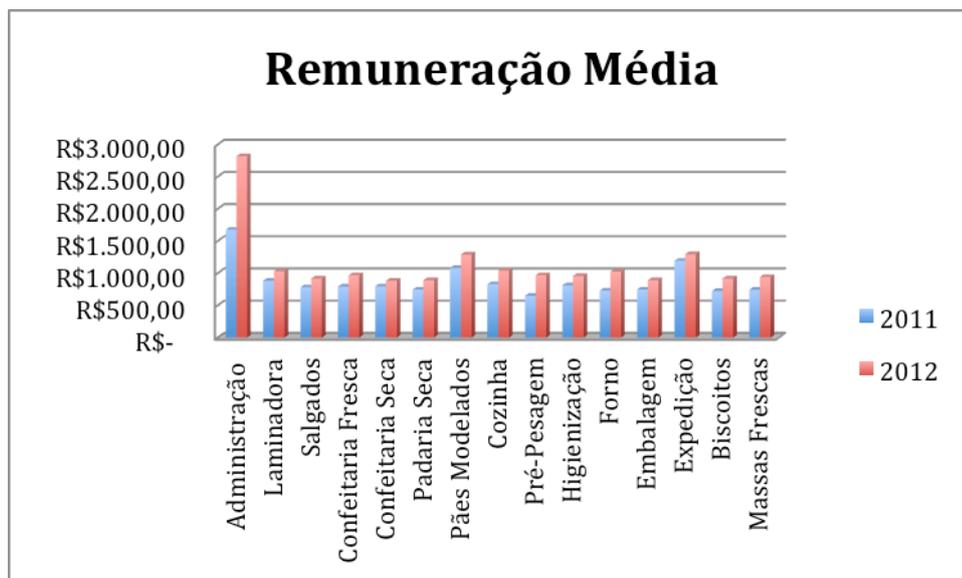
Fonte: dados da pesquisa

A maioria dos setores é constituída de um quadro funcional de até 7 pessoas, contando com o chefe de setor e o encarregado (sub-chefe). Porém nos setores laminadora e forno, a equipe de trabalho é de 23 pessoas e 14 pessoas respectivamente. Estes são os únicos setores que contam com mais de um chefe e encarregado.

Quando questionado ao gestor sobre os altos índices em alguns setores, este informou que os setores de pães modelados e laminadora têm turnos na madrugada, e que este é o turno com maior pedidos de demissão. De acordo com ele: “*enquanto uns gostam do horário por ter o dia livre, outros não conseguem manter-se com a troca do dia pela noite*”. Com a abertura de uma indústria concorrente na cidade vizinha a da Italianinho, muito empregados dos setores de pães modelados e da padaria seca acabaram saindo da empresa. Já no setor da higienização, o *turnover* é histórico, o gestor observa que os empregados deste setor deixam a empresa com muita facilidade em função de oportunidades externas.

Quanto à remuneração, esta consiste em: salário, gratificações, salário família, insalubridade, quinquênio, triênio e vale transporte. A partir de 2012 as gratificações foram incorporadas ao salário. Como existe refeitório no local de trabalho, vale alimentação/refeição não são fornecidos. Constatou-se que aqueles empregados com mais tempo de empresa são os que têm as melhores remunerações muito em razão das gratificações e dos adicionais por tempo de serviço (triênio e quinquênio). A remuneração média de 2011 foi de R\$ 878,70, considerando todos os setores. Já em 2012 a média aumentou para R\$ 1.021,93. O aumento expressivo na remuneração da administração deu-se em função da contratação do gerente de operações, cargo que antes não existia.

Gráfico 4 - remunerações média por unidades em dezembro de 2011 e 2012



Fonte: dados da pesquisa

4.1.3 Captação

Com a profissionalização da administração da empresa, ocorrida em 2012, houve uma maior valorização dos recursos humanos e, conseqüentemente, uma maior preocupação com a satisfação do empregado, aproximando-se do que pode ser considerado um dos valores divulgados pela empresa. Esta acredita ser impossível alcançar seus resultados financeiros e de produtividade, sem valorizar as pessoas que nela trabalham, conforme explicitado “As práticas de gestão em recursos humanos são desenvolvidas com o objetivo de formar profissionais conscientes da sua importância estratégica no negócio, pautadas pelo respeito e

superação de desafios. Incentivamos a participação de todos os colaboradores, o espírito empreendedor, o comprometimento e a responsabilidade pessoal pelos resultados, num ambiente caracterizado pela transparência e pela liberdade de expressão” (documento interno).

O processo de gestão de pessoas tem início na própria seleção dos profissionais que farão parte do grupo. Como muitos problemas relacionados à rotatividade podem ocorrer durante o processo de recrutamento e seleção, é o próprio gerente de operações quem decide sobre a contratação e demissão de empregados. Isto, na opinião do gerente evita que sejam contratados candidatos inapropriados para os cargos e vai de encontro ao que diz Lopes (1980), quando afirma que recrutamento e seleção inadequados são uma fonte muito importante de *turnover*.

Para Santos (1973 apud FRANÇA, 2008), a seleção de pessoal é um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidade nos seus índices mais elevados. O autor afirma que “algumas vezes, admitir um funcionário cujo potencial é maior do que a capacidade da empresa em oferecer oportunidade de desenvolvimento e crescimento pode levar ao desinteresse” (FRANÇA, 2008, p.34).

O método de seleção de novos empregados escolhido pela empresa é o de entrevistas. O candidato tem a primeira com o gerente de operações juntamente com o chefe de setor cuja vaga esta em aberto e somente com a aprovação destes é que é direcionado para entrevista com a psicóloga. Gil (2008) afirma que a entrevista é hoje um dos mais úteis instrumentos que se dispõe para a seleção de pessoal. “Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher” (GIL, 2008, p.101).

Embora seja mais frequente o recrutamento externo, a empresa prioriza o recrutamento interno, dando oportunidade aos já empregados de terem, muitas vezes, uma promoção horizontal. De acordo com Chiavenato (2000), o recrutamento interno, além de ser mais econômico, é mais rápido e apresenta maiores índices de validade e de segurança, visto que o candidato já é conhecido.

4.1.4 Cargos e Salários

Com a contratação da gerente de RH foi desenvolvido em 2012 um plano de cargos e salários (PCS). Para a empresa o PCS sistematiza a política de recursos humanos da empresa e caracteriza-se como um instrumento de organização e normatização das relações de trabalho entre a empresa e seus colaboradores. Este plano objetiva atrair, reter e desenvolver talentos humanos além de “disponibilizar alternativas que permitem ao gestor administrar os recursos humanos da empresa de forma estimulante e competitiva, valorizando o conhecimento, a competência e o desempenho da força de trabalho” (documento interno). Araújo e Garcia, (2009, p.49) afirmam que:

O estudo de cargos e salários é um instrumento que permitirá à empresa a administração de seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção dos talentos da empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras.

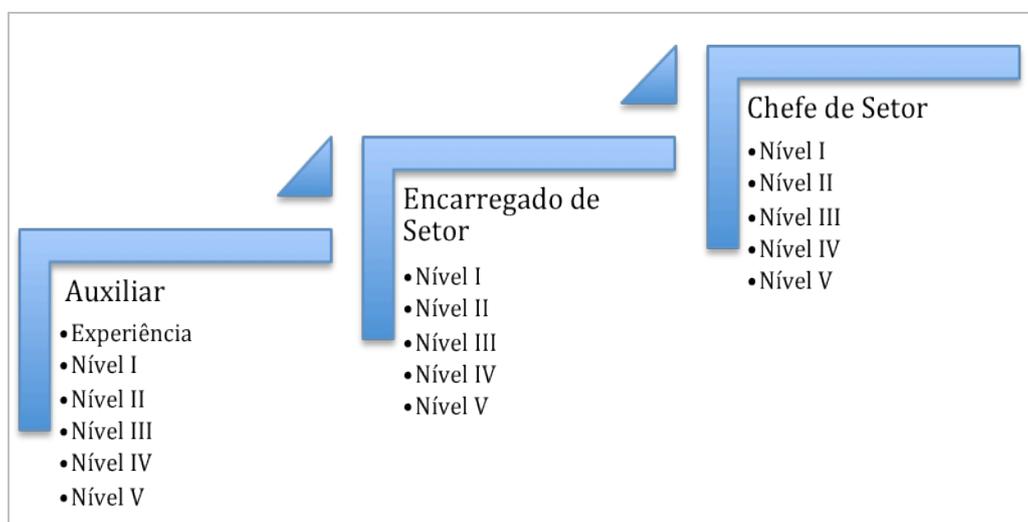
Diferentemente da Italianinho, Gil (2008) observa que um dos pontos críticos da administração de cargos e salários é a inexistência de planos para funções técnicas. De acordo com o autor, na maioria das empresas “Os planos de carreira alcançam apenas os ocupantes das funções gerenciais. Por isso, os profissionais que atuam exclusivamente nas funções técnicas não têm perspectivas de progressão profissional” (GIL, 2008, p.189).

Para o desenvolvimento do PCS o primeiro passo foi a descrição dos cargos, que não existia. Para Gil (2008, p.175) a descrição de cargos é a “exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz.” Em seguida foi feita a análise dos cargos, que nada mais é que o “levantamento dos requisitos intelectuais e físicos que o ocupante deveria ter para o desempenho adequado do cargo” (CHIAVENATO, 2000, p.306). É a partir da descrição e especificação de todos os cargos que conseguimos fixar e equilibrar os salários conforme as funções desempenhadas por cada um. Proporcionando assim um equilíbrio interno e externo conforme a necessidade da cada função.

No PCS da Italianinho, o empregado tem até 5 níveis de crescimento com avaliações realizadas anualmente e promoções tanto horizontais quanto verticais. Cada nível possui um valor de salário específico, quanto maior o nível, maior o valor de salário. O contrato de

experiência tem duração de 1 mês, prorrogável por mais 2 meses. Após aprovação no contrato de experiência, o empregado passa para o nível 1. A maioria inicia como auxiliar, passando para encarregado de setor e, posteriormente, a chefe de setor. Na figura 3 é possível observar a representação do PCS da Italianinho.

Figura 3 - Representação do plano de cargos e salários da Italianinho



Fonte: documento interno

Um ponto negativo na implantação do PCS, constatado nas entrevistas foi o não entendimento por parte dos empregados do plano. Anteriormente não existia um prazo específico para ocorrerem promoções e muitos dos bons empregados eram promovidos somente quando ameaçavam ir embora. Este comportamento era considerado para os empregados como padrão para a subida de cargo. Existiam somente 3 níveis de crescimento, sendo o terceiro o nível máximo antes de se tornarem encarregados ou chefes de setor. Agora, na visão deles, está mais demorado e difícil ser promovido. Como se pode identificar na fala de um chefe de setor: “(...) meus colegas não entenderam, mas também não perguntam. Expliquei para eles que vamos demorar muito mais para crescer na empresa, no mínimo 5 anos para chegarmos ao nível máximo dentro de um cargo. Depois disso, Deus sabe”.

Na comparação entre os meses 12/2011 e 12/2012 na empresa existiam 47% e 36% de auxiliares nível I, 20% e 20% de auxiliares nível II e 15% e 13% de auxiliares nível III, respectivamente. Há cargos somente até o terceiro nível uma vez que a primeira avaliação foi realizada em 01/13. O restante dos empregados tinha o cargo de chefia ou eram empregados da administração.

Desde 2012 a empresa incentiva a assiduidade oferecendo cestas básicas àqueles empregados que não tenham faltas injustificadas, não tenham excesso de hora extra, não

tenham advertências e não ultrapassem os 15 minutos de tolerância de atraso. Por uma solicitação dos empregados a partir de abril de 2013 as cestas básicas foram substituídas por vale-compras em supermercado no valor de R\$ 80,00 (mesmo valor das cestas) visto que há necessidades diferentes entre os empregados. Porém ainda não foram desenvolvidos planos de reconhecimento e valorização do empregado por desempenho. O que hoje a empresa oferece se refere tão somente à assiduidade do empregado.

A empresa oferece também benefícios sociais aos empregados, pois acredita que isto resulte em melhora na qualidade, aumento de produtividade e favorecimento da atração e manutenção das pessoas na organização. Dentre os benefícios oferecidos estão: plano de saúde, convênio farmácia, passagem e refeitório no local de trabalho. Este posicionamento da empresa pode ser associado ao que os autores Araújo e Garcia (2009) comentam acerca de benefícios sociais. De acordo com os autores, estes são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização.

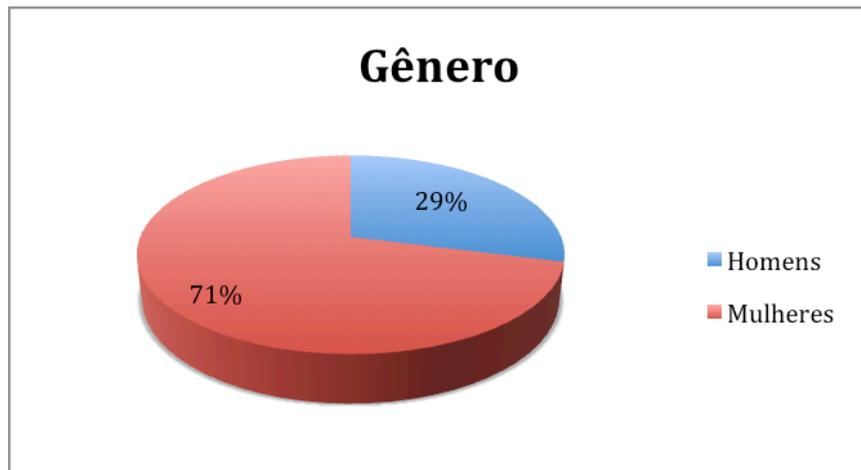
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS A PARTIR DA *SURVEY*

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir dos 75 questionários respondidos pelos empregados da produção. Os funcionários da empresa estudada têm regime de trabalho de 8 horas de trabalho diárias. Possuem 3 turnos de trabalho com setores iniciando entre 5hrs e 24hrs.

4.2.1 Definição do perfil dos respondentes

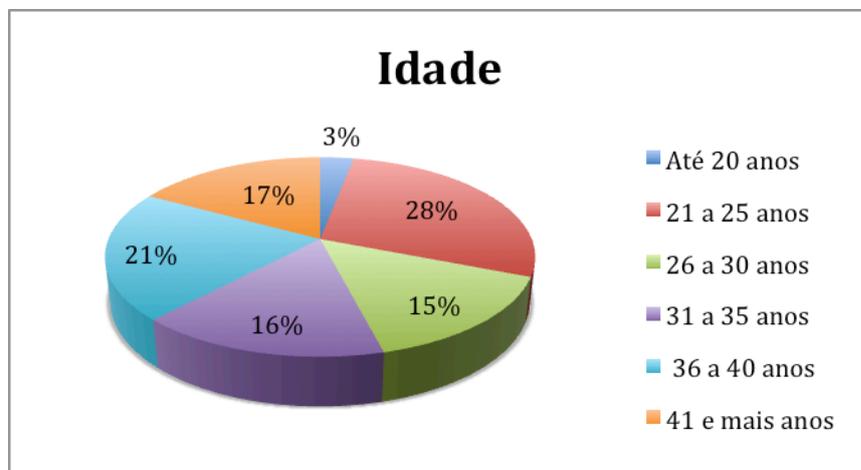
Para atender ao primeiro objetivo específico de definição do perfil dos colaboradores foram escolhidas as seguintes variáveis: gênero, estado civil, grau de instrução, etnia, tempo de empresa e tempo de empresa imediatamente anterior à atual. Neste sentido, o perfil dos colaboradores pode ser apresentado da seguinte forma:

Gráfico 5 - Gênero dos respondentes



Fonte: dados coletados

Gráfico 6 - Idade dos respondentes



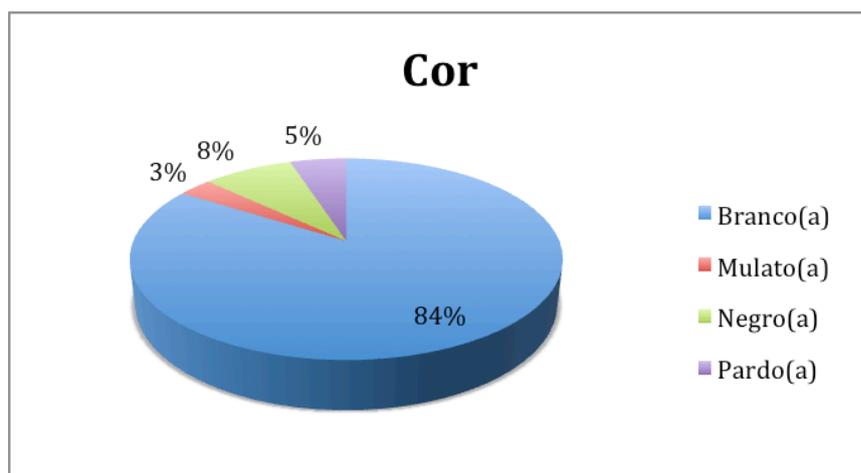
Fonte: dados coletados

Dos respondentes 29% são homens e 71% são mulheres. Cerca de 3% deles têm até 20 anos, 28% de 21 a 25 anos, 15% de 26 a 30 anos, 16% de 31 a 35 anos, 21% de 36 a 40 anos e 17% acima de 41 anos. Nota-se que existe um contingente elevado de empregados acima de 40 anos, estes desempenham funções de chefia. Mobley (1992) afirma haver uma consistente relação negativa entre idade e *turnover*. Para o autor, empregados mais jovens têm probabilidades mais altas de sair da empresa.

Gráfico 7 - Escolaridade dos respondentes

Fonte: dados coletados

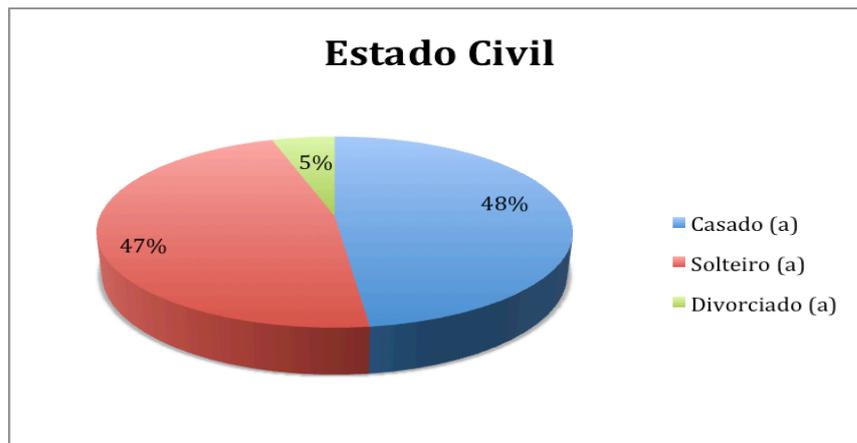
Todos os respondentes são alfabetizados. A escolaridade está dividida entre ensino fundamental e médio, na proporção de 33% e 67% respectivamente. As mulheres são as que têm os maiores níveis de escolaridade, 68% daqueles que afirmam ter cursado o ensino médio são do sexo feminino.

Gráfico 8 - Etnia dos respondentes

Fonte: dados coletados

Quanto à etnia, 84% dos respondentes se declaram brancos, 3% mulatos, 8% negros e outros 5% pardos. Os empregados são majoritariamente brancos, visto que a empresa se encontra em um município de colonização alemã.

Gráfico 9 - Estado civil dos respondentes.



Fonte: dados coletados

Quanto ao estado civil, 47% se declaram solteiros, 48% casados e 5% divorciados. A maioria tanto de mulheres quanto de homens é casada (57% e 52% respectivamente). Os empregados com mais de 36 anos foram os que mais se declaram casados. Quanto aos solteiros, a faixa etária com maior concentração deles é a de até 25 anos.

Gráfico 10 - Tempo em os respondentes trabalham na Italianinho



Fonte: dados coletados

Dos respondentes, 24% trabalha na Italianinho há menos de 1 ano, 49% de 1 a 3 anos, 18% de 4 a 6 anos e 9% há mais de 7 anos. Vale salientar que aqueles que estão há mais de 7 anos têm mais de 40 anos de idade e ocupam cargos de chefia. Este dado é bastante importante, visto que estudos reportam uma consistente relação negativa entre tempo de empresa e *turnover* (MOBLEY, 1992). De acordo com o autor, o tempo de serviço é um dos melhores fatores de previsão do *turnover* e que de dois terços a três quartos dos desligamentos ocorrem até o final dos três primeiros anos de serviço.

Gráfico 11 - Tempo em que os respondentes trabalharam na empresa imediatamente anterior à Italianinho



Fonte: dados coletados

Identificou-se que 24% trabalharam menos de 1 ano no emprego imediatamente anterior ao atual, incluindo-se aqueles que nunca estiveram empregados. Cerca de 49% trabalharam de 1 a 3 anos, 18% de 4 a 6 anos e 9% de 7 a 10 anos. Quase metade dos empregados que estão na empresa trabalharam menos de um ano no emprego imediatamente anterior à empresa em questão.

4.2.2 Intenção de Demissão

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados de acordo com as seis categorias de análise que compõe o questionário. As análises de cada categoria estão acompanhadas de suas respectivas questões para uma melhor compreensão dos resultados.

Quadro 7 - Resultado da aplicação do questionário na categoria salário/benefícios

Questões	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
SALÁRIO/REMUNERAÇÃO:			
1.1. Você considera o salário que recebe justo com o trabalho que executa.	48	7	20
1.2. Você considera que teria facilidade em conseguir em outras empresas o mesmo salário que recebe na Italianinho	11	9	55
1.3. Por um salário igual ao que recebe, você sairia da Italianinho para trabalhar em outra empresa	50	10	15
1.4. Você deixaria a empresa em razão do salário que ela oferece	42	8	25
1.5. Você deixaria a empresa em razão dos benefícios que ela oferece.	45	7	23

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao salário, a maioria dos pesquisados acredita que o que recebe não é condizente com o trabalho que realiza, mas também não deixariam a Italianinho por um salário igual ao que recebem, para trabalhar em outra empresa. Mesmo considerando ter facilidade em obter trabalho em outras empresas com um salário que já recebem. Essa “carga” de trabalho aos quais os empregados estão submetidos tem relação com os níveis de absenteísmo. Este é outro problema sofrido pela empresa, relatado por um dos chefes de setor. No primeiro dia em que os questionários foram aplicados, dos 87 empregados 14 estavam faltando. Independente da quantidade de empregados as metas de produção se mantêm as mesmas. E quando há falta de pessoal, são chamados empregados de outros setores para cobrir os faltosos.

Para Ferreira e Siqueira (2005), a percepção de justiça de remuneração pode ser considerada como a percepção de equidade entre habilidades pessoais do trabalhador, seu desempenho no cargo, equidade entre remuneração no mercado e remuneração recebida; equidade entre a política salarial da empresa e a remuneração recebida. De acordo com Lopes (1980), um alto nível salarial poderá ser mais importante para uma pessoa no início da sua carreira do que para outra mais velha. Para o jovem, a carga financeira recente representada pela compra de moradia ou pelo casamento poderá ser bastante pesada. Paradoxalmente, as pessoas de meia-idade são as que tendem a receber maior remuneração do que os jovens, embora a força da motivação financeira tenda a ser menor naquela idade (LOPES, 1980).

A Italianinho pratica uma política de remuneração dentro dos padrões de mercado, para cargos com responsabilidades semelhantes, tendo em 2012 aumentado o salário de praticamente todos os seus empregados. Na empresa, quase metade dos empregados da produção são jovens, tendo até 30 anos e dentre os que consideram que a remuneração não condizente com o trabalho que executam, foram a maioria.

Quadro 8 - Resultado da aplicação do questionário na categoria trabalho em equipe/chefia

TRABALHO EM EQUIPE/CHEFIA	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
3.1. Você acredita que as pessoas de seu setor tem um bom relacionamento entre si.	16	3	56
3.2 O relacionamento entre o seu chefe e seus colegas/você dentro do seu setor é bom.	7	5	63
3.3 Você sente que é respeitado pelo seu chefe/ superior.	3	5	67
3.4 Na sua opinião os setores da empresa cooperam entre si.	19	10	46
3.5. Você deixaria a empresa em razão do tratamento dado a você pelo seu chefe.	48	8	19
3.6. Você deixaria a empresa em razão do relacionamento com os colegas.	46	7	22

Fonte: Dados da pesquisa.

O comportamento contraditório apresentado na análise do salário/remuneração pode ser influenciado pela relação entre colegas e chefias. Dos respondentes, 84% afirmam haver um bom relacionamento entre colegas e chefias e 61% acreditam que os setores da empresa cooperam entre si. Esta constatação está de acordo com o que diz Lopes (1980), quando afirma que um grupo é coesivo quando seus membros se percebem como constituindo uma equipe e preferem permanecer no grupo em vez de deixá-lo. Membros de grupos altamente coesivos tendem a produzir no mesmo nível e a ter taxas mais baixas de rotatividade e maior satisfação no trabalho do que grupos menos coesivos. A afirmação pode ser corroborada com as respostas abaixo dadas pelos respondentes quando questionados (questão n. 8) sobre como se sentiam em trabalhar na Italianinho: “*Me sinto muito bem no meu trabalho. Gosto muito dos colegas.*” E “*Me sinto bem em trabalhar nesta equipe de trabalho.*”

Quadro 9 - Resultado da aplicação do questionário na categoria realização profissional

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
5.1 Você se sente realizado profissionalmente com o trabalho que executa.	31	6	38
5.2. Você está satisfeito com o seu cargo.	20	7	48
5.3. Você gosta de trabalhar nessa empresa por ela ser bem vista na sociedade.	8	11	56
5.4. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa.	10	0	65

Fonte: Dados da pesquisa.

Mais de 64% dos respondentes garantem que estão satisfeitos com os cargos que ocupam atualmente e acreditam que a empresa é bem vista pela sociedade. De acordo com um dos empregados, quando questionado sobre o que sentia em trabalhar na Italianinho a resposta foi: “*Bem, pois ainda é a melhor no ramo*”.

Para Mobley (1992), a satisfação no cargo é uma reação avaliativa, com orientação no presente, ao emprego atual de uma pessoa. Na medida em que o cargo é percebido como provendo o que é de alto valor para a pessoa, a satisfação aumenta. Porém também é necessário avaliar a reação orientada pelo futuro, isto é, as estimativas de um indivíduo sobre se o cargo será ou não instrumental, no sentido de ele preencher suas aspirações profissionais. Esta definição vai de encontro à realização profissional. Mesmo estando satisfeitos com o cargo atual mais de 41% dos respondentes não se sentem realizados profissionalmente com o trabalho que executam.

Quadro 10 - Resultado da aplicação do questionário na categoria segurança/estabilidade

SEGURANÇA/ESTABILIDADE	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
2.1. Você se sente seguro em relação a estabilidade de seu emprego na Italianinho.	9	8	58
2.2. Nos dias de hoje está mais difícil arrumar emprego.	25	6	44
2.3. Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego.	7	22	46

Fonte: Dados da pesquisa.

De um modo geral, os respondentes se sentem seguros quanto à estabilidade de seus empregos na empresa. Acreditam também que nos dias de hoje está mais difícil arranjar emprego. Esta pode ser uma das causas da diminuição dos índices de *turnover* comparando os anos de 2011 e 2012.

De acordo com Chiavenato (2000), quando a oferta é menor do que a procura há pouquíssima disponibilidade de ofertas de empregos por parte das organizações e excesso de candidatos para preenchê-las. As pessoas passam a não criar atritos junto às suas organizações, e tornam-se mais disciplinadas, com medo de se desempregarem. O autor afirma também as empresas se aproveitam desta situação para fazerem ofertas salariais mais baixas, em relação a sua própria política salarial, pois os candidatos se mostram dispostos a aceita-las. Esta prática não é utilizada na Italianinho. Independente dos níveis de emprego no mercado de trabalho ela mantém o mesmo valor de salário, de acordo com o gerente de operações da empresa.

Quadro 11 - Resultado da aplicação do questionário na categoria reconhecimento profissional

RECONHECIMENTO PROFISSIONAL	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
4.1. Você tem liberdade para propor melhorias na execução do seu trabalho.	13	7	55
4.2. Conhecer bem o trabalho te dá chance de subir de cargo nesta empresa.	24	8	43
4.3. Você tem muitas possibilidades de crescimento dentro da empresa.	29	6	40
4.4. Suas ideias e sugestões são sempre ouvidas pela empresa.	21	9	45
4.5. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa na Italianinho.	25	10	40
4.6. Você deixaria a Italianinho em razão da falta de reconhecimento profissional.	38	9	28

Fonte: Dados da pesquisa.

No item reconhecimento profissional houve pequena divergência nas respostas. 60% dos empregados afirmam que suas ideias e sugestões são sempre ouvidas pela empresa, além

da maioria dos respondentes declararem que têm liberdade para propor melhorias na execução do trabalho. De acordo com Carvalho (2011), quando as opiniões e as ideias do funcionário são levadas em conta, a organização e o indivíduo tendem a crescer juntos e encontrar a satisfação e a auto-realização ao promover os objetivos traçados pela organização. Porém, quando questionados sobre o reconhecimento por parte da empresa pelo trabalho realizado, apenas 53% disseram se sentirem reconhecidos e pouco mais da metade dos respondentes acham que existem muitas possibilidades de crescimento dentro da empresa.

A questão aberta do questionário confirmou o que já havia sido respondido anteriormente, acerca do reconhecimento pelo trabalho por parte dos empregados, por exemplo: *“Eu me sinto satisfeita porque tenho o meu trabalho reconhecido”*; *“Sinto-me bem, gosto muito porque a empresa pensa muito no funcionário antes de fazer qualquer coisa”* e *“Adoro trabalhar aqui. Mas acho que podíamos ser mais reconhecidos.”* Estas opiniões podem ter origem na falta de um plano de reconhecimento e valorização dos empregados, conforme exposto anteriormente. Para Carvalho (2011), as pessoas, em geral, esperam reconhecimento por seu trabalho, premiações pelo atingimento de metas, apoio e elogios de chefes e colegas. Ela afirma que o reconhecimento é uma grande fonte de motivação que tem levado muitos funcionários a permanecerem na organização.

Quadro 12 - Resultado da aplicação do questionário na categoria condições físicas do ambiente de trabalho

CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
6.1 Você tem problemas de saúde por causa do seu trabalho.	62	4	9
6.2. Você está satisfeito com o volume de trabalho que lhe foi destinado realizar	23	6	46
6.3. Você está satisfeito com o ambiente físico da empresa.	11	4	60
6.4. Você se sente seguro (ambiente físico) enquanto realiza o seu trabalho.	5	9	61
6.5 Você deixaria a Italianinho por considerar suas instalações inseguras.	62	5	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao item condições físicas do ambiente de trabalho, a grande maioria (80%) percebe que os recursos físicos e ambientais necessários para a realização das atividades de trabalho são adequados, estando satisfeita com o ambiente físico de trabalho. Além de mais de 60% considerarem que o volume de trabalho que lhes foi destinado realizar é satisfatório. Mobley (1992) afirma que não há evidências suficientes de que as condições do ambiente de trabalho estejam entre os mais importantes fatores que contribuem para a ocorrência de *turnover*.

Quadro 13 - Conciliação da vida profissional e privada na empresa

	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
7. Na Italianinho é possível conciliar a vida privada e a profissional.	6	5	64

Fonte: Dados da pesquisa.

Para França (2008), a interação entre o trabalho e a vida privada estão estreitamente ligadas à qualidade de vida no trabalho. Para a autora, as condições de crescimento na carreira não devem interferir no descanso nem na vida familiar do empregado. Consoante a esta afirmação, mais de 85% dos empregados responderam ser possível conciliar a vida privada e profissional trabalhando na Italianinho. Esta constatação tem relação direta com os turnos de trabalho praticados pela empresa, onde muitos empregados têm manhãs e tardes livres.

Confirmando o que já se viu até aqui, quando questionados se pensavam, planejavam ou tinham vontade de sair da Italianinho, todas as respostas convergiram para a negação.

Quadro 14 - Resultado da aplicação do questionário na categoria intensão em deixar a empresa

INTENÇÃO EM DEIXAR A EMPRESA	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo
9.1. Você pensa em sair da empresa onde trabalha.	45	13	17
9.2. Você planeja sair da empresa onde trabalha.	50	11	14
9.3. Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha	48	9	18

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados (questão 10) sobre os principais fatores que os fariam deixar de trabalhar na Italianinho a maioria dos respondentes afirmou que o salário mais os benefícios juntamente com as oportunidades de crescimento e o reconhecimento por parte da empresa pelo trabalho que executam são os fatores levados em conta quando da tomada de decisão de deixar a empresa.

Quadro 15 - Fatores motivacionais da intensão de *turnover*

Respostas	Fatores	Respostas	Fatores
4	Instalações Físicas	5	Treinamento oferecido
31	Oportunidade de Crescimento	11	Integração da equipe de Trabalho
4	Autonomia	7	Estabilidade no emprego
31	Salário somado a benefícios	3	Imagem da empresa
7	Participação das decisões	25	Reconhecimento pelo trabalho que executa
		18	Nada

Fonte: Dados da pesquisa.

O percentual obtido no item salários e benefícios vai ao encontro do que já havia sido verificado anteriormente (questão 1.1 do bloco salário/remuneração). Os empregados acreditam que o salário não é justo com o trabalho que executam. De acordo com Mobley (1992), estudos revelam uma consistente relação negativa entre *turnover* e satisfação com o salário. Contudo é importante salientar que nenhum dos três itens individualmente pode ser caracterizado como motivo para o desligamento da empresa, somente o conjunto deles é que gera o desejo de deixar a organização. Vários estudos comprovam que as compensações e benefícios não são os únicos objetivos que os colaboradores procuram. Tailor e Consenza, (1998) apud oliveira (2009) afirma que o dinheiro, embora sendo um fator importante, não é por si suficiente para inspirar a lealdade dos colaboradores para com a organização.

Já o item oportunidade de crescimento pode ter emergido dentre os itens motivadores da intenção de *turnover* em razão da implantação recente do PCS na empresa. Como já dito anteriormente, este não foi bem recebido pelos empregados. Segundo Mobley (1992), são os valores, expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento que guiam sua decisão de *turnover*. Afirma o autor: “apesar da organização ter estágios de desenvolvimento de carreira racionais delineados para o indivíduo, se este não perceber e não valoriza positivamente esses estágios o resultado pode ser o *turnover*” (MOBLEY, 1992, p.93).

O reconhecimento (ou a falta de) é, para 37% dos respondentes, motivo para deixar a empresa. Esta resposta converge para o resultado do bloco reconhecimento profissional (vide questão 4.5) apresentado anteriormente. Para Carvalho (2011), o reconhecimento descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de

seus membros, o quanto o esforço individual acima da média é reconhecido. Este está intimamente ligado à motivação. O mesmo autor afirma existir uma diferença entre recompensa e reconhecimento. A primeira está ligada ao aspecto financeiro, enquanto a segunda é muito mais simbólica, pessoal.

Considerando-se outros estudos que investigam a intenção de demissão, pode-se identificar aspectos similares. Por exemplo, os resultados obtidos por este trabalho vão de encontro aos resultados obtidos por estudos, desenvolvidos em Porto Alegre, sobre rotatividade em uma revenda de combustíveis. A autora observou que salários/benefícios, reconhecimento e premiações por desempenho, bom ambiente de trabalho e possibilidade de crescimento na empresa foram os fatores que mais motivavam os trabalhadores a permanecerem na empresa (MAHFUZ, 2008).

As descobertas deste estudo constituem informações muito importantes para a empresa começar a entender o que motiva seus empregados a deixarem a Italianinho e procurar investir na satisfação destes fatores. Como já visto em Mobley (1992), a satisfação constitui uma avaliação altamente individualizada, que depende das diferenças individuais quanto a valores. A diversidade cada vez maior de valores profissionais é uma característica da força de trabalho a ser reconhecida e encarada pelos administradores. Para Mahfuz (2008), a satisfação não é uma função de políticas formais ou percepções da gerência, mas sim das percepções do empregado. Por essa razão, se faz necessária uma estimativa regular das percepções e valores dos empregados, se o que se deseja é compreender e gerenciar efetivamente o *turnover* (MAHFUZ, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer significativamente os resultados organizacionais. Por essa razão, faz-se necessário conhecer as causas que podem levar o surgimento da intenção de rotatividade dos empregados da Italianinho Alimentos LTDA. Para o atingimento deste objetivo, foram feitas análises documentais, aplicação de questionário em 90% dos empregados da produção (setor com maior índice de turnover em 2011) e entrevistas informais com gestores e empregados da organização.

O presente trabalho iniciou-se em 2012 e concluiu-se em 2013 tendo sofrido alterações no decorrer do tempo em razão das mudanças ocorridas na administração da empresa no ano de 2012. Como houve uma diminuição significativa nas taxas de *turnover* de 2012 com relação a 2011, a autora se propôs a comparar e analisar os índices de rotatividade da empresa nos dois períodos, caracterizando o perfil dos empregados, o tempo médio de permanência na empresa, além de apresentar as políticas de gestão de pessoas implementadas pela nova administração da empresa, como o Plano de Cargos e Salários.

No geral, os empregados da organização sentem-se seguros quanto aos seus empregos, acreditam que têm boas condições físicas de trabalho e que existe um bom relacionamento entre colegas e chefias e também entre setores. Porém foram identificadas altas taxas de insatisfação com o salário/remuneração, sendo que a maioria dos empregados acredita que o que recebe não é condizente com o trabalho que realiza, mesmo a Italianinho praticando uma política de remuneração dentro dos padrões de mercado. Outro ponto de insatisfação percebido foi o da realização profissional, mesmo estando satisfeitos com os cargos que ocupam, pelo menos 41% dos empregados não se sentem realizados profissionalmente.

Posteriormente a estas descobertas, foram identificados quais os fatores causadores da intenção de rotatividade por parte do empregado na empresa, objetivo principal deste trabalho. Para muitos autores, como evidencia a literatura abordada no presente estudo, os fatores mais citados como causas da rotatividade são: a inexistência de política salarial e de benefícios, a impossibilidade de ascensão profissional, a política disciplinar equivocada, as condições físicas ambientais de trabalho inadequadas e a falta de motivação pessoal. Dentre as opções citadas pelos autores estão algumas daquelas identificadas na empresa: Oportunidade de crescimento, salário somado a benefícios e, também, reconhecimento por parte da empresa pelo trabalho que executam.

A empresa já implantou um plano de cargos e salários que não foi bem visto pelos empregados, já que estes acreditam ter se tornado mais difícil de ser promovido devido ao

prazo para as avaliações (anuais) e, também, devido ao aumento dos níveis de cada cargo (tendo passado de três para cinco). Seria importante a empresa reforçar e divulgar internamente os objetivos do PCS para que houvesse entendimento por parte dos empregados das melhorias que o plano trará à empresa e seus funcionários. Regras claras e a divulgação das mesmas ajudam o empregado a não manter falsas crenças. Quando os mesmos recebem informações precisas sobre o que a organização está fazendo em prol do crescimento deles (neste caso como funcionará o sistema de cargos e salários) eles têm a oportunidade de estabelecer uma nova perspectiva para planejar o que fazer para transformar suas expectativas (esperanças) em realidade.

Desde a implantação do PCS os salários praticados na Italianinho são estabelecidos conforme os padrões de mercado para cargos com responsabilidades semelhantes. Talvez fosse interessante à empresa identificar junto aos seus empregados quais os benefícios que mais lhes satisfazem e quais poderiam ser incluídos no pacote oferecido por ela. De acordo com Mobley (1992), um problema fundamental dos benefícios, é que em geral, eles não se baseiam no desempenho e acabam premiando tanto o bom empregado quanto o mau. Sugere-se também que a empresa adote algum tipo de benefício ou recompensa condicionados ao desempenho.

Por último, sugere-se à empresa a adoção de um programa de reconhecimento e valorização do empregado. De acordo com Heller (1998 apud CARVALHO, 2011), o reconhecimento das conquistas pelos superiores é altamente motivacional, pois ajuda a fortalecer a auto-estima. O reconhecimento pode ser dado à uma tarefa, atitude ou competência valorizada, à qualidade do desempenho ou valor criado e até pelos atributos ou posturas destacados de uma pessoa. Como sugestão, poderia ser instituído o programa funcionário do mês, ou até mesmo um feriado na empresa com almoço para os empregados e familiares com premiações ao setor com melhor desempenho. Um simples elogio por parte do supervisor para muitos já é o suficiente. O importante é criar um programa balanceado, condizente com os valores da própria organização e com a forma e a qualidade de reconhecimentos que os próprios empregados gostariam de receber.

Estes resultados permitem afirmar que, à medida que o indivíduo sente-se satisfeito com a remuneração que recebe, reconhecido pelo trabalho que executa, e vislumbra possibilidades de crescimento dentro da organização, tende a reduzir sua intenção de deixar a empresa onde trabalha.

A presente pesquisa teve como foco de análise a intenção de rotatividade e não a rotatividade em si, em virtude de, conforme salientado por Gomide (1999 apud FERREIRA e

SIQUEIRA, 2005), já terem sido demonstradas altas correlações entre a intenção de deixar a empresa e a consumação do ato. Porém, como estudos futuros, sugere-se analisar, a partir de entrevistas de desligamento, os reais motivos pelos quais os empregados estão deixando a empresa e a imagem que o mesmo levará da empresa para o mercado. Para Chiavenato (2000), a entrevista de desligamento é uma ótima ferramenta para diagnosticar as falhas e corrigir as causas que estão provocando o êxodo de pessoal. Outra sugestão para trabalho futuro, seria um estudo aprofundado sobre os empregados que estão na empresa há mais de 20 anos, os motivos pelos quais continuam.

Por fim, ressalta-se que este estudo não pode ser considerado definitivo por parte da empresa. Como visto em Mobley (1992), as motivações para o turnover não são estáticas. Cabe a Italianinho dar prosseguimento a este trabalho, analisando periodicamente, os fatores que levam à intenção do empregado deixar a empresa.

REFERÊNCIAS

ABIP. Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Perfil do Setor de Panificação no Brasil**. 2009. Disponível em: <http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=35>. Acesso em: 15 set. 2012.

ARAÚJO, L. Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Simone M. **Como a Motivação Influencia na Produtividade**: Um estudo de caso na indústria de cimento Nassau/Fronteiras-PI. Picos. 2011. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia_Simone.pdf> Acesso em: 20 jun. 2013.

CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, M. Luiza Conceição. SIQUEIRA, M. Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto - online**, Brasil, n. 2, dez. 2005. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1252/1267>> Acesso em: 04 ago. 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos- PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÜNTHER, Hartmut. (2003). **Como Elaborar um Questionário**. Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Brasília, DF, n.01. 2003. Disponível em: <www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf>. Acesso em: 09 set. 2012.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 17 set. 2012.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MAHFUZ, Juliana Ruschel. **Turnover no Setor de Varejo e Revenda de Combustíveis: o Caso da Alfa Combustíveis e Serviços LTDA**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18130/000686816.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, Joana P. de Oliveira Botelho de. **Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal**. Teses de mestrado – 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10451/2188>> Acesso em 05 de junho 2013.

PAYÉS, M.A.M.; FERNANDES, R.L. **A rotatividade na indústria metalúrgica sorocabana**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, Fundação Seade, v. 20, n. 4, p.143-154, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br>>; < <http://www.scielo.br>> Acesso em 15 de junho de 2013.

Revista Panificação Brasileira. Disponível em: <<http://panificacaobrasileira.com.br/>>. Acesso em 05 de outubro de 2012.

RICO, Joana Rita Moreira Vaz. **Qualidade de vida no trabalho e intenção de turnover: Um estudo exploratório sobre a influência das variáveis sexo e idade**. 2010. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2636/1/ulfp037477_tm.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pães caseiros não industrializados**. 2008. Disponível em: < [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/CB67305316C93C988325753E005F7199/\\$File/NT0003DB1E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/CB67305316C93C988325753E005F7199/$File/NT0003DB1E.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2012.

SILVA, Kelia Luzia Ananias Bianco. **Impacto dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade**. 2007. 199 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007. Disponível em: <<http://penelope.dr.ufu.br/bitstream/123456789/1540/1/ImpactoValoresOrganizacionais.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2012.

SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia**. 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3376.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2012.

SPATA, A. **Métodos de pesquisa:** ciência do comportamento e diversidade humana. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Caro Colaborador,

O questionário que segue faz parte de pesquisa acadêmica que analisa a rotatividade de profissionais na Italianinho Alimentos.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida no âmbito do Curso de Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS.

As questões são simples e não demandam muito de seu tempo.

Suas respostas são primordiais para a conclusão deste trabalho.

Desde já, agradeço imensamente sua contribuição.

Você deverá responder de acordo com a tabela abaixo e marcar um X no quadro que identifica sua resposta.

1.SALÁRIO/REMUNERAÇÃO:

1.1. Você considera o salário que recebe justo com o trabalho que executa.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2. Você considera que teria facilidade em conseguir em outras empresas o mesmo salário que recebe na Italianinho

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Por um salário igual ao que recebe, você sairia da Italianinho para trabalhar em outra empresa

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4. Você deixaria a empresa em razão do salário que ela oferece

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

1.5. Você deixaria a empresa em razão dos benefícios (vale alimentação, assistência médica, vale transporte, lanchonete na empresa, adicional por tempo de casa, venda de produtos fabricados pela empresa com desconto, cestas básicas) que ela oferece.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

2. SEGURANÇA:

2.1. Você se sente seguro em relação a estabilidade de seu emprego na Italianinho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

2.2. Nos dias de hoje está mais difícil arrumar emprego.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

2.3. Os funcionários da empresa sentem-se seguros quanto à estabilidade no emprego.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

3. TRABALHO EM EQUIPE/CHEFIA

3.1. Você acredita que as pessoas de seu setor tem um bom relacionamento entre si.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

3.2 O relacionamento entre o seu chefe e seus colegas/você dentro do seu setor é bom.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

3.3 Você sente que é respeitado pelo seu chefe/ superior.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

3.4 Na sua opinião os setores da empresa cooperam entre si.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

3.5. Você deixaria a empresa em razão do tratamento dado a você pelo seu chefe.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

3.6. Você deixaria a empresa em razão do relacionamento com os colegas.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4. RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

4.1. Você tem liberdade para propor melhorias na execução do seu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4.2. Conhecer bem o trabalho te dá chance de subir de cargo nesta empresa.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4.3. Você tem muitas possibilidades de crescimento dentro da empresa.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4.4. Suas ideias e sugestões são sempre ouvidas pela empresa.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4.5. Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa na Italianinho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

4.6. Você deixaria a Italianinho em razão da falta de reconhecimento profissional.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

5. REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

5.1 Você se sente realizado profissionalmente com o trabalho que executa.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

5.2. Você está satisfeito com o seu cargo.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

5.3. Você gosta de trabalhar nessa empresa por ela ser bem vista na sociedade.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

5.4. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

6. CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO

6.1 Você tem problemas de saúde por causa do seu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

6.2. Você está satisfeito com o volume de trabalho que lhe foi destinado realizar

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

6.3. Você está satisfeito com o ambiente físico da empresa.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

6.4. Você se sente seguro (ambiente físico) enquanto realiza o seu trabalho.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

6.5 Você deixaria a Italianinho por considerar suas instalações inseguras.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

7. NA ITALIANINHO É POSSÍVEL CONCILIAR A VIDA PRIVADA E A PROFISSIONAL.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

8. LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO TUDO QUE FOI PERGUNTADO ATÉ AQUI, COMO VOCÊ SE SENTE EM TRABALHAR NA ITALIANINHO?

9. ABAIXO ESTÃO FRASES QUE PODEM REPRESENTAR ALGUNS PENSAMENTOS SEUS.

9.1. Você pensa em sair da empresa onde trabalha.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

9.2. Você planeja sair da empresa onde trabalha.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

9.3. Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

10. DOS ITENS ABAIXO RELACIONADOS, MARQUE ATÉ 3 OPÇÕES QUE VOCÊ CONSIDERA, HOJE, COMO OS PRINCIPAIS FATORES QUE TE FARIAM DEIXAR DE TRABALHAR NA ITALIANINHO?

	Instalações Físicas		Treinamento oferecido
	Oportunidade de Crescimento		Integração da equipe de Trabalho
	Autonomia		Estabilidade no emprego
	Salário somado a benefícios		Imagem da empresa
	Participação das decisões		reconhecimento pelo trabalho que executa
	Participação nas decisões		Nada

Outro, Qual? _____

Agora informe, por favor, alguns dados seus:

Sexo:

	Feminino		Masculino
--	----------	--	-----------

Idade:

	Até 20 anos		21 a 25 anos
	26 a 30 anos		31 a 35 anos
	36 a 40 anos		41 e mais anos

Escolaridade:

	Ensino Fundamental		Ensino Médio
	Ensino Superior		Outros, qual?

Estado Civil:

	Casado (a)		Solteiro (a)
	Viúvo (a)		Divorciado (a)
	Desquitado (a)		Outros, qual?

Cor:

	Branco(a)		Negro(a)
	Mulato(a)		Pardo(a)

Tempo que trabalha na Italianinho:

	Menos de 1 ano		1 a 3 anos
	4 a 6 anos.		7 e mais anos

Tempo trabalhou na empresa imediatamente anterior a Italianinho:

	Não havia trabalhado antes		Menos de 1 ano
	1 a 3 anos		4 a 6 anos.
	7 a 10 anos		11 e mais anos

MUITO OBRIGADA POR SUA COLABORAÇÃO!